

نگاه تازه

راه موفقیت در فوتبال؛ امکانات با اهداف



سعید الهویی

مربی سپاهان

در یادداشت قبلی از پروسه تولید و ارزش افزوده در تیم اصلی گفتیم و رسیدیم به این جمله مهم که: موفقیت پروسه است، نه موقعیت نقطه‌ای. پس برای رسیدن به موفقیت، می‌بایست نقشه راه وجود داشته باشد یا به زبان ساده‌تر، توصیف اینکه در چه نقطه‌ای هستیم و قرار است به کجا برسیم. تا اینجا کار ساده است ولی جزئیات مهم است. دو نکته مهم در این پروسه وجود دارد: نکته اول، واقع‌بینی. یا به زبان ساده‌تر، انتخاب هدفی متناسب با امکانات و شرایط اقتصادی باشگاه. مطمئناً قهرمانی در لیگ برتر انگلستان نمی‌تواند هدف اصلی تیمی مانند بیرمنگام، لیدز یا اورتون در فصل آینده باشد. دلیلش برای هر کدام از آن تیم‌ها متفاوت است، یک تیم بودجه لازم برای جنگیدن در جمع مدعیان قهرمانی را ندارد، یک باشگاه از لیگ یک به لیگ برتر رسیده است و نیازمند زمان برای سازگاری است و باشگاه اورتون با وجود حضور مالک ثروتمند و هزینه‌هایی بیش از گذشته می‌داند که برای وارد شدن به جمع مدعیان، نیازمند زمان است چون ساختن تیم قهرمان نیازمند زمان برای تغییرات کلیدی در ساختار باشگاه، تیم و بازیکنان است.

همین موارد در مورد لیگ برتر ایران هم صدق می‌کند. با نگاهی به جدول لیگ برتر در یک دهه اخیر می‌بینید که تنها میهمان غربیه، استقلال خوزستان بوده است که البته دو سال بعد از قهرمانی به لیگ دسته اول سقوط کرده است. در واقع این قانون مهم در فوتبال است که قهرمانی را می‌شود با پول خرید ولی نه در کوتاه‌مدت. این پریود زمانی در فوتبال ایران می‌تواند دو یا سه سال باشد ولی در فوتبال حرفه‌ای اروپا مانند لیگ برتر، طبیعتاً طولانی‌تر است زیرا فاصله سخت‌افزاری و کیفیت بازیکنان در تیم‌های مدعی با تیم‌های سطح میانی لیگ، به سادگی قابل ترمیم و کاهش نیست. در فوتبال ایران ولی با هزینه چند میلیاردی برای کمپ تمرینی و سخت‌افزار، می‌شود فاصله غیرقابل باوری با تیم‌های دیگر گرفت.

پس برای رسیدن به قهرمانی به عنوان هدف اصلی، باید زیر ساخت‌ها، امکانات، بودجه و بازیکنان متناسب با این هدف در اختیار باشگاه قرار بگیرد. این اصل اول است: تناسب بین بودجه و امکانات با اهداف.

نکته دوم، تعیین میزان پیشرفت در پروسه موفقیت است. این نکته بسیار مهمی در مدیریت پروژه و تیم است. طبیعی است که در فوتبال، همه چیز با نتیجه سنجیده شود ولی مطمئناً نتایج در دوره‌های کوتاه‌مدت و یا در اتفاقات مختلف می‌تواند فریب‌دهنده باشد. بطور مثال، تیم X قصد دارد سبک بازی فوتبال مالکانه را در تیم توسعه دهد و این سبک بازی به عنوان هدف اصلی باشگاه است. به همین دلیل ساختار سیستم استعدادیابی و پروسه تولید بازیکن در آکادمی بر اساس این سبک بازی طراحی و اجرا می‌شود. بازیکنان جدید بر اساس سازگاری با این سبک بازی به تیم اصلی ملحق می‌شوند و ریزش بازیکنان قدیمی هم بر همین اساس صورت می‌پذیرد. این مثال ساده در مورد سبک بازی مالکانه را به کار بردیم تا برسیم به شاخص اندازه‌گیری میزان پیشرفت در اهداف؛ برای موضوع مورد اشاره، بررسی درصد مالکیت توپ تیم و میزان پیشرفت بازی به بازی و فصل به فصل می‌تواند به مدیریت کمک کند تا میزان پیشرفت تیم در اهداف مشخص شده را بسنجد. این مثال ساده می‌تواند ذهنیت خوبی در مورد کارکرد اعداد و آمار و جداول و نمودارها به خواننده بدهد. شاخص‌های فنی بصورت کلی قابل تبدیل به اعداد و در واقع قابل اندازه‌گیری هستند و قابلیت مقایسه‌ای دارند. این راهکاری است که می‌تواند به مدیریت کمک کند تا میزان پیشرفت بر اساس پلن و نقشه اولیه را بسنجد و البته استخراج آمار و استفاده از این آمار، پروسه فنی، پیچیده و نیازمند دانش و مهارت است.



قراردادهایی که برای فوتبال ایران مربی نمی‌شود

صفرهای بیشتر برای فوتبال کمتر



فرشاد کاس‌نژاد

Farshad Casnejad

فوتبال ایران گزاف‌ترین زبان‌های تاریخ خود را در یک سال اخیر تجربه کرده است، زبان‌هایی که مبالغ آن با درآمدهای فوتبال ایران هم‌خوانی ندارد و کمرشکن است، آنچنان که فدراسیون فوتبال و باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس را تا مرز ورشکستگی برده و انکار این ورشکستگی واقعیت را تغییر نمی‌دهد.

مبلغ هیولامانند قرارداد مارک ویلموتس و خسارت فسخ قرارداد او برای فوتبال ایران که درآمدهای ناچیزی دارد، خامناسوز است. از یاد نبریم که این خسارت احتمالی بابت خدماتی که دریافت نکرده‌ایم پرداخت خواهد شد. مثل باشگاه استقلال و پرسپولیس که فرصت فسخ یکطرفه قرارداد را به آندره‌آ استراماچونی و گابریل کالدرون دادند و حالا بابت خدماتی که در نیم‌فصل دوم دریافت نکردند باید مبلغ کامل قرارداد آنها را به اضافه خسارت‌های احتمالی پرداخت کنند. استقلال و پرسپولیس نه تنها به پرداخت مطالبات کامل استراماچونی و کالدرون محکوم می‌شوند، بلکه استقلال بابت قرارداد با فرهاد مجیدی و کادرفنی‌اش نیز هزینه کرد و پرسپولیس هزینه بیشتری را برای استخدام یحیی گل محمدی و همکاری‌اش پرداخت و او را از شهر خودرو به تهران آورد. مجموع این هزینه‌ها یعنی استقلال و پرسپولیس نه تنها دو مربی تأثیرگذار و موفق خود را از دست دادند، بلکه بیش از قرارداد با آنها متضرر شدند و از خدمات فنی دو مربی هم سود نبردند. این احتمالاً نامی جز یک فاجعه در مدیریت باشگاه ندارد.

شاید افزایش چشمگیر نرخ دلار و یورو در ایران رقم این قراردادهای اخیر را گزاف‌تر از تمام زبان‌های تاریخی فوتبال ایران جلوه دهد اما به هر حال ارقام بسیار بزرگ و خامناسوزند و فدراسیون فوتبال و استقلال و پرسپولیس به ابردهکاری تبدیل شده‌اند که ابایی از این همه زیان آفرینی ندارند.

فوتبال ایران آنچنان با لاابالی‌گری مدیریت می‌شود که بهترین مربیان‌ش را از دست داده و نگران نیست. استقلال و پرسپولیس در همین فصل جاری دو مربی را از دست دادند که با آنها می‌توانستند رویاهای بزرگی را در آینده جست‌وجو کنند. پرسپولیس با گل محمدی نیز قهرمان شد اما بی‌شک کالدرون و استراماچونی می‌توانستند به کیفیت لیگ برتر کمک کنند. فراموش نکنیم که استراماچونی استقلال را تا صدر جدول (هرچند موقت) پیش برد و نمایش‌های استقلال آنچنان امیدوارکننده بود که هنوز دوستداران استقلال از جدایی استراماچونی حسرت می‌خورند. استراماچونی و کالدرون می‌توانستند در استقلال و پرسپولیس تغییرات مثبتی را پدید بیاورند. استراماچونی همواره کوشش کرده بود که رفتار حرفه‌ای را به باشگاه گوشزد کند و سرانجام کالدرون و استراماچونی در اعتراض به رفتار غیر حرفه‌ای و غیرمتعهد بودن دو باشگاه قرارداد خود را فسخ کردند. فوتبال ایران از مربیان مؤثری محروم شد و حالا باید دستمزد آنها را نیز پرداخت کند. فدراسیون

فوتبال نیز رفتار بدتری داشت و کی‌روش را با ایجاد این تلقی که دستمزدش گزاف است، از دست داد تا قرارداد گزاف‌تری را با مربی بی‌کیفیت امضا کند. خسارت بیشتر برای کیفیت پایین‌تر. وارونه‌کاری تاریخی.

اینها اما قراردادهای پر سر و صداست. در فوتبال ایران همین رفتارها در قراردادهای کوچک و با مربیان دیگر نیز رایج است. باشگاه‌هایی که در طول فصل چند مربی عوض می‌کنند و با زبان‌ها و بدهی‌های بزرگ مواجه می‌شوند و مدیران هرگز درباره تصمیمات خود پاسخگو نیستند. در لیگ برتر و لیگ یک مربیان از این تیم به آن تیم می‌روند، دوره‌های کوتاه‌مدت کاری را سپری می‌کنند و اثری از آثارشان در تیم باقی نمی‌ماند. این بی‌اثر شدن مربیان در دوره کوتاه‌مدت در هر تیم و نزول کیفیت بازی‌ها اتفاق ناگواری برای فوتبال ایران است اما کمتر کسی این ناگواری‌ها را مهم می‌داند.

حتی مربیان از این بازار آشفته جابه‌جایی‌های پی‌درپی گاهی منافع بیشتری به دست می‌آورند و در طول یک فصل دو یا سه تیم را تجربه می‌کنند و دو یا سه قرارداد امضا می‌کنند. اما مربیگری در این وضعیت مفهوم خود را از دست می‌دهد و مربیان به چهره‌های بی‌اثری در تیم‌ها تبدیل می‌شوند که امضای آنها پای بازی هیچ تیمی نیست. باشگاه‌ها با رفت و آمد مربیان نه تنها بهره فنی از این مربیان نصیب خود نمی‌کنند، بلکه سرانجام مجبور به پرداخت دستمزد چند مربی در یک فصل هستند، فصلی بی‌سرانجام و شکست‌خورده که شکست‌ها محصول انتخاب‌های غلط هستند.

رفتارهای بزرگ‌ترین باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال انگار مثل یک ویروس پراکنش دارد. اغلب باشگاه‌ها مشت‌ی قرارداد روی دست‌مانده دارند، قراردادهایی از یک فصل با دو یا سه مربی. این سوءرفتار در لیگ یک هم چیزی از تیم‌ها باقی نگذاشته است. مربیان خود نمی‌دانند چکاره‌اند و باشگاه‌ها هر بار می‌خواهند خود را با یک مربی نجات دهند. نه اهداف فنی روشن است و نه اهداف اقتصادی. آنچه به جا مانده ناکامی‌های پی‌درپی و قراردادهای بلا تکلیف است که پرداخت آن از توان باشگاه‌ها خارج شده اما همچنان ولع تغییر دارند.

گابریل کالدرون، آندره‌آ استراماچونی و یحیی گل محمدی از موفق‌ترین مربیان نیم‌فصل اول لیگ برتر بودند اما نه کالدرون با پرسپولیس ادامه داد، نه استراماچونی با استقلال ادامه داد و نه یحیی گل محمدی در شهر خودرو پیش رفت. موفق‌ترین مربیان نتوانستند روندی باثبات را در تیم خود بگذارند و این نشانه بد و مخربی برای تیم‌هاست. در فوتبال ایران مربیان حتی در اوج موفقیت روندی باثبات را طی نمی‌کنند تا در فوتبال آثار بلندمدت یک مربی را تماشا کنیم. باشگاه‌ها در قراردادهای خود انگار هیچ برنامه بلندمدتی ندارند و قراردادهای جابه‌جایی‌های پی‌درپی اهداف ورزشی را تعقیب نمی‌کنند و کاغذپاره‌هایی برای جابه‌جایی پول‌های گزاف شده‌اند.

مربیگری در این آشفته‌بازار یک جریان سازنده نیست و برای فوتبال چیزی را تولید نمی‌کند. چندی پیش در سایت «هفت یک» ترجمه مقاله رالف رانگنیک (تایمز)، مدیر بخش توسعه فوتبال در باشگاه لایپزیگ منتشر شده بود. گوشه‌ای از جریان تیم‌سازی کلوپ را در این مقاله بخوانیم

تا ببینیم مربیگری، این قراردادهای بی‌اعتباری نیست که هربار فسخ می‌شود و نفر بعدی را به باشگاه دعوت می‌کنند: «آدم‌هایی مثل یورگن و گواردیولا چیزی بیش از مربی هستند. کلمه‌ای که من از آن استفاده می‌کنم «ترین ایچرز» است. ترکیب trainers and managers. با این کار، آنها باعث بهتر شدن بازیکنان تیم می‌شوند. سرمربیانی وجود دارند که تمرکزشان را روی بردن بازی بعدی و بازی‌های بعدی می‌گذارند. آنها کاملاً روی بازیکنانی که باید با آنها کار کنند، تمرکز دارند و در مورد خرید بازیکنان، کاملاً به مدیر ورزشی‌ها یا سایر مدیران تیم اعتماد دارند. اگر یورگن بازیکنی مانند نبی کیتا یا سادیو مانه را بخواهد، آن وقت در شرایط نرمال، سایر باشگاه‌ها هم به دنبال این بازیکنان هستند. بنابراین کاری که یورگن انجام می‌دهد این است که خودش به بازیکنان زنگ می‌زند. اگر ممکن باشد، خودش با آن بازیکن دیدار می‌کند و آنها را متقاعد می‌کند که بهترین گام بعدی برای شان، رفتن به لیورپول است. اگر بازیکنانی که او اکنون در لیورپول در اختیار دارد با تیمی که از بردن راجرز تحویل گرفت را مقایسه کنیم، از نظر ارزش بازیکنان در بازار، از نظر نگرش، از نظر ذهنیت، از نظر سرعت و شرایط فیزیکی، تفاوت زیادی دارند. و این بار دیگر ما را به این واقعیت می‌رساند که یورگن به طور غریزی می‌داند که برای فوتبالی که به نمایش می‌گذارد، به چه بازیکنانی نیاز دارد.»

این حرف‌های ظاهراً ساده اما در فوتبال ایران به شوخی در تیم‌های آشفته به یک رویا در این باشگاه‌های بی‌برنامه تبدیل شده است. در فوتبال ایران باشگاه‌ها هزینه اندکی برای مربیگری نمی‌پردازند. بعضی از قراردادها با توجه به کیفیت مربی بسیار گزاف است اما نتیجه برای باشگاه چیزی نیست که توقع داریم. این ساز و کار استخدام مربی و تغییرات پی‌درپی، فوتبال را به سمت آشفته‌گی بیشتر می‌برد و آثار فنی حداقلی مربیان را نیز پامال می‌کند.

جابه‌جایی پی‌درپی مربیان و قراردادهای بی‌حساب برای اقتصاد شکننده فوتبال ایران خطرناک است. این بدهی‌های حاصل از این قراردادهای انباشته می‌شوند و خیلی زود باشگاه‌ها را با بحران‌های مالی بزرگ‌تر مواجه می‌کنند. مدیران اما به هنگام این جابه‌جایی مربیان در عکس‌های خندان یادگاری حاضر می‌شوند و گوشه پیراهن را با سرمربی جدید می‌گیرند و آینده باشگاه در این عکس‌ها دیده نمی‌شود. این روش را اغلب باشگاه‌ها تجربه می‌کنند و اگر خیال می‌کنید پندی از تجربیات می‌گیرند، احتمالاً حتی وقایع سالیان اخیر را مرور نکرده‌اید، چون پند گرفتن از اشتباهات همیشه برای فوتبال فراموشکار ایران معنایی ندارد.

با مجموع رقم زیان بی‌حاصل ناشی از رفت و آمد مربیان، چند باشگاه را می‌توان در لیگ برتر اداره کرد اما نه استقلال و پرسپولیس، نه تراکتور، نه ده‌ها باشگاه دیگر در لیگ برتر و لیگ یک و دو از روش خود حس پشیمانی ندارند و علاقه وافر دارند به زیان و اشتباه و تکرار و تکرار این زیان‌ها. از دل این زیان‌ها منافع شخصی پیدا می‌شود که همیشه پیدا نیست و لابه‌لای حکایت‌های پیچیده فوتبال ایران گم می‌شود. این قراردادهای برای فوتبال ایران مربی نمی‌شود. صفرهای رقم قراردادهای بیشتر می‌شوند اما این هزینه‌ای برای فوتبال کمتر است، برای کیفیت پایین‌تر.